

Le contrôle et la gestion de la performance : pour un partenariat réussi

Dans les domaines où de nouveaux contrôles internes sont mis en œuvre, les organisations doivent s'assurer que cette mise en œuvre est des plus transparentes pour que leur performance réelle ne soit pas affaiblie.

par Sophie Tessier, CMA



S uite à la plus récente débâcle des banques américaines, l'importance de la déréglementation touchant les institutions bancaires américaines a été remise en question. Avec la nouvelle réglementation qui sera vraisemblablement adoptée, nous pourrions être tentés de conclure que les marchés ont tiré des leçons de

leurs erreurs et qu'une plus grande attention sera accordée au contrôle. Or, force est d'admettre, compte tenu de la courte histoire du contrôle interne, que cette conclusion tient de la naïveté ou découle d'une méconnaissance du passé. Cette nouvelle crise financière n'a-t-elle pas éclaté à peine sept ans après les scandales financiers d'une amplitude inégalée que furent ceux d'Enron et de WorldCom, et après l'adoption de la *Loi Sarbanes-Oxley*? Ce n'est pas la première fois que l'on modifie la réglementation entourant les marchés suite à des scandales financiers. La plupart des grands changements apportés au contrôle interne ont eu lieu après une situation de crise, comme en témoigne le tableau 1.

Ces changements ont élargi la portée du contrôle interne, le faisant évoluer d'un concept simple, principalement axé sur des activités de contrôle, à un concept beaucoup plus complexe, comprenant entre autres l'environnement de contrôle et l'évaluation du risque.

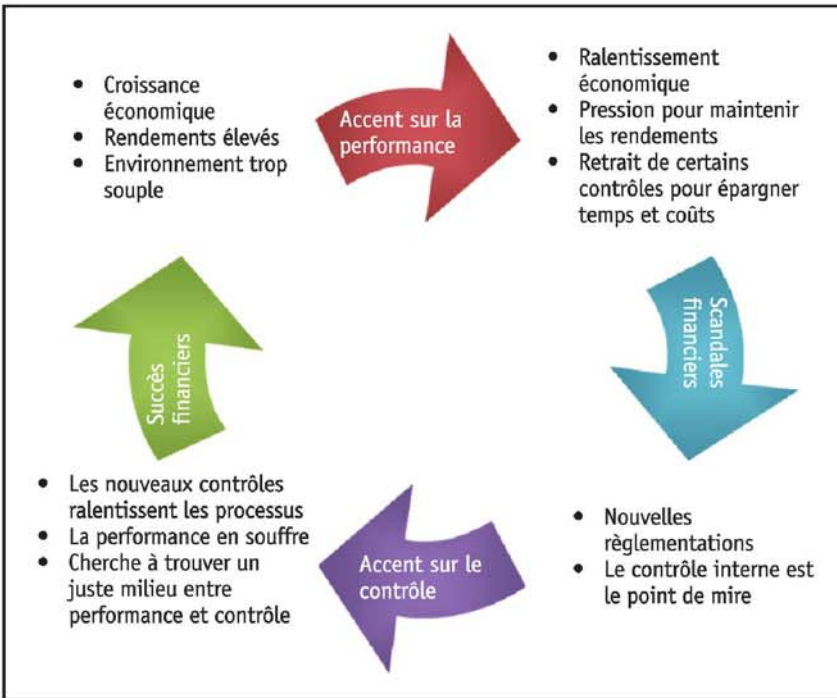
Toutefois, ces mesures n'ont pas empêché de nouveaux scandales d'éclater. Un examen attentif du tableau 1 fait ressortir un cycle qui semble se répéter. C'est le cycle des scandales financiers (voir la figure 1) qui expliquerait, en partie du moins, comment et pourquoi, scandale après scandale, les contrôles internes échouent.

Les années qui précèdent un scandale financier de grande amplitude sont généralement caractérisées par une forte croissance économique et de hauts rendements financiers. Après quelques années de vaches grasses, un sentiment de sécurité s'installe, ce qui a pour effet de diminuer la vigilance des hauts dirigeants et des acteurs du marché en général (Rockness & Rockness, 2005). L'appât du gain s'arrime alors à la poursuite de rendements élevés et certains dirigeants saisissent les occasions qui s'offrent à eux. L'importance de l'environnement de contrôle s'amointrit; l'aversion au risque diminue; les bonnes nouvelles sont célébrées, les moins bonnes sont relativisées; la surveillance du contrôle interne est quelque peu délaissée; les nouveaux contrôles à implanter sont remis à plus tard, affectant ainsi l'efficacité des activités de contrôle... Bref, l'attention est dirigée sur la performance et non sur le contrôle.

Tableau 1 : L'évolution réactive du contrôle interne

Crise/Scandale	Avant	Pendant	Après
Krachs boursier de 1929	<ul style="list-style-type: none"> • Forte croissance économique • Marchés non réglementés • Accès facile au crédit • Appât du gain 	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentissement économique • Fraude • Hausse des taux d'intérêt • Krach boursier 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Securities Act</i> de 1933 • <i>Securities Act</i> de 1934 • Création de la Securities and Exchange Commission (SEC)
McKesson & Robbins (1938)	<ul style="list-style-type: none"> • Une grande société pharmaceutique et médicale est impliquée dans l'une des plus grandes fraudes du XX^e siècle 	<ul style="list-style-type: none"> • Des 87 millions \$ d'actifs de l'entreprise, 19 millions \$ n'existaient pas • Le président était un imposteur 	<ul style="list-style-type: none"> • L'American Institute of Accountants met sur pied un comité spécial sur les méthodes d'audit • Première définition officielle du contrôle interne
Paiements illégaux, fraudes internationales (années 1970)	<ul style="list-style-type: none"> • Prospérité économique (après-guerre) • Nouveaux marchés (pays émergents du tiers-monde) • Appât du gain 	<ul style="list-style-type: none"> • Paiements illégaux (pots-de-vin) offerts par les grandes entreprises aux gouvernements étrangers 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Foreign Corrupt Practices Act</i> adopté en 1977 rendant les pots-de-vin illégaux • Des sanctions sont prévues contre les hauts dirigeants • Ces dispositions sont ensuite retirées par suite des fortes pressions lobbyistes
Crise bancaire (années 1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal un peu trop souple 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude dans le milieu bancaire menant à plusieurs faillites 	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre COSO redéfinit le contrôle interne et identifie cinq composants : <ul style="list-style-type: none"> - Environnement de contrôle - Évaluation du risque - Information et communication - Activités de contrôle - Surveillance
Enron/WorldCom	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal trop souple • Vigueur économique • Rendements élevés 	<ul style="list-style-type: none"> • Perte d'environ 200 milliards \$ par suite de fraudes • Problème d'indépendance des auditeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi Sarbanes-Oxley</i> • Des sanctions sont prévues contre les hauts dirigeants • Pressions des lobbies pour diminuer la portée de la loi
Crise bancaire (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvel outil financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise évaluation du risque • Appel à une réglementation plus stricte 	<ul style="list-style-type: none"> • À venir...

Figure 1: Le cycle des scandales financiers



Puis, l'économie montre des signes de ralentissement. Malgré tout, les investisseurs ayant pris goût aux rendements élevés exigent le maintien de ces rendements, et ce, même lorsque les organisations ne sont plus aussi performantes. Certains contrôles sont alors éliminés au nom de la flexibilité pour épargner temps et argent. Les règles sont contournées, mais nullement dans le but de causer du tort (Peasnell et al., 2000). Comme l'environnement de contrôle s'est déjà trop assoupli, cette attitude n'est pas décriée. Dans la plupart des cas, il ne s'agit que de passer à travers le ralentissement économique. Dans d'autres cas, des intentions malhonnêtes s'introduisent dans l'équation.

Inévitablement, la situation se détériore à un point tel que des scandales financiers secouent les marchés. On cherche alors un coupable. Le contrôle interne est pointé du doigt. Ce mécanisme de défense a failli à la tâche, parce qu'il n'a pas su détecter les problèmes. Il doit donc y avoir une faille dans le système. Une fois le coupable identifié, c'est le branle-bas de combat. Nouvelles réglementations, nouvelles lois (Heier et al., 2005). La prochaine fois, le contrôle interne tiendra le coup. Pendant un certain temps, le contrôle est le centre d'attention. Les hauts dirigeants parlent d'intégrité et de conformité, et clament haut et fort l'importance de l'environnement de contrôle. Les contrôles se multiplient. Ils deviennent une fin en soi, mais cela importe peu, puisque l'objectif est atteint : la confiance des investisseurs est rétablie.

Le temps passe, les scandales financiers sont une chose du passé. L'économie prend du mieux et les rendements sont de retour. Les nouveaux contrôles implantés en vitesse pour satisfaire les nouvelles lois sont repensés et améliorés. Un certain équilibre s'établit. Malheureusement, la nature humaine étant ce qu'elle est, il ne reste plus qu'à se demander : à quand le

prochain relâchement? Car relâchement il y aura. Un cycle est complété, un nouveau cycle commence. C'est la loi du Tao (le yin et le yang) telle que décrite par les philosophes chinois : lorsqu'une situation atteint un extrême, elle bascule vers son opposé.

Gestion de la performance et du contrôle : vers une approche renouvelée

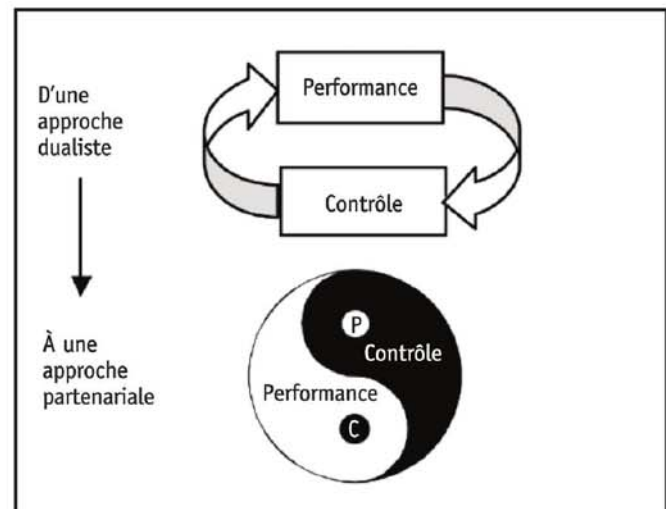
Le cycle présenté ci-dessus met en évidence le fait que la performance et le contrôle sont présentement perçus comme deux composantes distinctes de la gestion d'entreprise. Les livres et les cours présentent ces concepts de façon séquentielle aux futurs gestionnaires. Avec une telle approche dualiste, il est facile d'ignorer ou du moins de minimiser l'importance de l'une ou l'autre de ces deux composantes, que l'on soit en période de crise ou de prospérité. Après chaque crise, la portée du contrôle interne augmente, mais à quoi bon si ce n'est que pour la réduire lorsque la situation revient à la normale?

Tout cela peut sembler inévitable, mais ce n'est pas le cas. En effet, toujours selon la loi du Tao, si une position extrême n'est pas atteinte,

le basculement vers son opposé n'a pas lieu. Pour ne pas atteindre une position extrême, l'opposé doit être présent en quantité suffisante. En des termes plus concrets, cela signifie que si l'on maintient un niveau acceptable de contrôle lorsque les entreprises sont performantes, le basculement vers un contrôle extrême peut être évité. Voilà qui peut sembler évident, mais l'histoire démontre que cet équilibre n'est pas si facile à obtenir.

Pour y arriver, il faut changer les mentalités plutôt que d'implanter de nouveaux contrôles. Il faut briser le cycle des scandales financiers, sinon, celui-ci se répétera encore et encore. Nous devons passer d'une approche dualiste à une approche

Figure 2 : La gestion du contrôle et de la performance : une approche partenariale

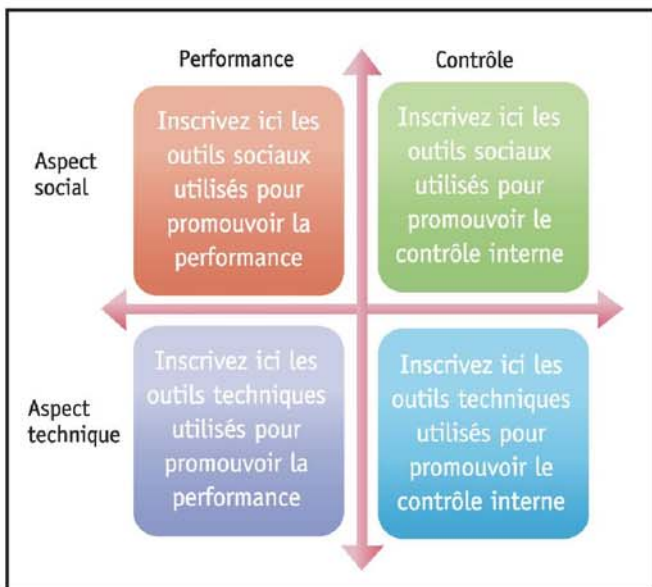


partenariale. Le contrôle et la performance doivent être vus comme complémentaires, tels qu'illustrés par la figure 2, et ce, que l'on soit en période de prospérité économique ou de crise.

Implications pratiques

Les implications pratiques d'une telle approche se classent en deux catégories. La première se situe au niveau du système de contrôle de gestion. Les dirigeants d'une entreprise doivent être en mesure d'établir une appréciation globale du système de contrôle et de gestion de la performance afin de s'assurer qu'il existe un équilibre entre ces deux composantes de la gestion de l'entreprise. Une façon simple d'y arriver consiste à dresser une liste des contrôles présents dans l'entreprise, tant techniques que sociaux, pour chacune de ces deux composantes. Les contrôles techniques sont basés sur des procédures, des règles et des standards, alors que les contrôles sociaux font appel au côté émotionnel des employés (p. ex. : les valeurs de l'entreprise). En ayant recours à une simple matrice 2x2, telle qu'illustrée à la figure 3, et en se livrant à une certaine réflexion, on pourra déterminer si l'entreprise est bien équilibrée et s'assurer que le système de contrôle n'est pas victime des fluctuations qu'entraîne le cycle des scandales financiers.

Figure 3 : Évaluation des systèmes de gestion



La deuxième catégorie d'implications pratiques se situe au niveau des contrôles eux-mêmes. Premièrement, certains contrôles ont la capacité d'assurer la double fonction de performance et de contrôle. De tels contrôles ont l'avantage de ne pas alourdir le système. Par exemple, les slogans d'une organisation sont des contrôles sociaux pouvant répondre simultanément au besoin d'inspirer le désir d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en respectant des règles d'éthique (exemples : « Prospérer de façon éthique », « Réussir en gagnant la confiance »). Les contrôles techniques peuvent également assurer conjointement la performance et le contrôle. Par exemple, au Royaume-Uni, une entreprise de réparation de chaussures utilise sa force principale, la qualité de son service à la clientèle, pour diminuer son

risque principal, le vol commis par les employés. En effet, sur une affiche apposée à même les caisses enregistreuses, on peut lire le message suivant : « Réparation gratuite si le commis ne vous remet pas le coupon de caisse ». Ce simple contrôle force les employés à enregistrer tous les services offerts (plutôt que de mettre l'argent dans leurs poches) tout en intéressant le client.

Il est évident que ce ne sont pas tous les contrôles qui peuvent avoir la double fonction contrôle/performance. Par contre, le simple fait de porter attention à cette possibilité renforce l'idée que ces deux composantes peuvent être partenaires. Dans les situations où c'est impossible, une autre méthode peut tout de même améliorer le système de contrôle, soit le fait d'inclure dans chaque composante un peu de son opposé, conformément à la loi du Tao (voir la figure 2). L'élément performance, en blanc, est « ajouté » à l'élément contrôle (cercle noir dans la zone blanche) et vice versa. En d'autres termes, lorsqu'un système de gestion de la performance est implanté, il faut s'assurer d'y intégrer l'esprit du contrôle interne. Par exemple, un système de rémunération excessif risque d'entraîner des comportements dysfonctionnels au sein d'une force de vente. Par contre, un système de rémunération axé sur de bonnes pratiques de gestion réduira la pression exercée sur la force de vente pour atteindre à tout prix des résultats tout en favorisant les comportements souhaités. De la même façon, lorsque de nouvelles activités de contrôle interne sont implantées, il faut s'assurer que leur implantation est la plus « invisible » possible afin de ne pas nuire à la vraie performance, celle qui est durable et basée sur la création de valeur. Pour ce faire, un effort doit être fourni pour ancrer ces nouvelles activités de contrôle dans les systèmes de l'organisation.

En conclusion, soulignons que les pratiques proposées dans le présent article sont appliquées par les entreprises qui traversent l'épreuve du temps, soit celles qui misent sur la performance durable. La performance durable n'est ni affectée de façon permanente par les ralentissements économiques, ni amplifiée par les bulles spéculatives. Ce type de performance est plutôt basé sur un mélange d'innovation et de contrôle qui tient plus de l'art que de la science. Le terme suédois *lagom*, qui signifie « juste assez », exprime bien cette idée. Pour que le contrôle et la performance réussissent leur partenariat, il faut juste assez de performance et juste assez de contrôle. Quand cet équilibre sera atteint, peut-être verrons-nous la fin du cycle des scandales financiers. ■

Sophie Tessier, Ph. D., CMA, est professeure adjointe à HEC Montréal. Elle y enseigne différents cours de comptabilité de gestion tout en poursuivant ses recherches sur le contrôle de gestion.

Heier, J.R., Dugan, M.T., et Sayers, D.L. « A Century of Debate for Internal Control and Their Assessment: A Study of Reactive Evolution », *Accounting History*, vol. 10, n° 3, 2005, p. 39-70.

Peasnell, K.V., Pope, P., et Young, S. « Breaking the Rules », *Accountancy*, vol. 125, n° 1278, 2000, p. 87.

Rockness, H., et Rockness, J. « Legislated Ethics: From Enron to Sarbanes-Oxley, the Impact on Corporate America », *Journal of Business Ethics*, vol. 57, n° 1, 2005, p. 31-55.